

## بررسی مهارت‌های موردنیاز شهرسازان جهت ورود به حرفه و سنجش استقرار مدیریت کیفیت فراگیر (مطالعه موردی: گروه شهرسازی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد)

دکتر سید مسلم سید الحسینی\*، مهندس الهام ثناگر دربانی\*\*

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۲/۰۳ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۹۹/۰۳/۰۳

### چکیده

پژوهش با سه هدف شناسایی مهارت‌های موردنیاز شهرسازان جهت ورود به حرفه، شناسایی ابعاد پاسخگویی مدیریت کیفیت فراگیر به مهارت‌ها و بررسی وضعیت این مهارت‌ها با استفاده از روش مدیریت کیفیت فراگیر است. پژوهش کاربردی و آمیخته است. ابتدا مهارت‌های موردنیاز شهرسازان از مبانی نظری استخراج گردید و با روش نمونه‌گیری گلوله برفی و مصاحبه‌های عمیق تدقیق گردید. سپس در جهت سنجش میزان مدیریت کیفیت فراگیر در قالب پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر موسسه فدرال آمریکا (۱۹۹۰) مورد پرسش قرار گرفت تا میزان پاسخگویی ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در راستای کمک به این مهارت‌ها استخراج شد. حجم نمونه ۷۶ نفر از اساتید هیئت‌علمی و حق‌التدریس گروه شهرسازی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد است. برای تحلیل از آزمون T-Test تک نمونه‌ای استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که مهارت‌های عمومی، مدیریتی، برنامه‌ریزی، ارتباطی، نظری و طراحی برای شهرسازان جهت ورود به حرفه نیاز است و در انتها، راهکارهایی در این زمینه ارائه شده است.

### واژه‌های کلیدی

مدیریت کیفیت فراگیر، مهارت، گروه شهرسازی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد.

\* دانشیار، گروه شهرسازی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، مشهد، ایران. (مسئول مکاتبات)

Email: Seyedolhosseini5930@mshdiau.ac.ir

\*\* کارشناسی ارشد طراحی شهری، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

Email: Elham\_Sanagar@yahoo.com

## مقدمه

شهرسازی را دارد. از این رو سؤالات پژوهش به شرح زیر است:

۱. مهارت‌های مورد نیاز یک شهرساز جهت ورود به حرفه شهرسازی کدام‌اند؟
۲. کدام یک از عناصر هشت‌گانه (حمایت و رهبری مدیریت عالی، برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکز بر روی مشتری (مشتری مداری)، شناسایی و آموزش، توانمندسازی (قدرتمند سازی) کارکنان و کار تیمی، اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، بیمه کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری) می‌توانند به آموزش مهارت‌های شهرسازی کمک نمایند؟
۳. اصول هشت‌گانه مدیریت کیفیت فراگیر در گروه شهرسازی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد چگونه است؟

## مروری بر پیشینه پژوهش

پژوهش‌های مختلف جداگانه‌ای در حوزه آموزش مهارت‌ها و مدیریت کیفیت فراگیر در سطح دانشگاه‌ها صورت پذیرفته است. زنجیرچی و حاجی مرادی (۱۳۹۱) در مقاله خود تحت عنوان «ممیزی کیفیت آموزش مؤسسات آموزش عالی در قالب مدل مدیریت فراگیر با رویکرد فازی» با استفاده از پرسش‌نامه و تحلیل عاملی به ارائه چارچوبی برای ارزیابی کیفیت مؤسسات آموزش عالی پرداخته‌اند و عنوان کرده‌اند که کیفیت آموزش در دانشگاه یزد از وضعیت خوبی برخوردار است. ذوالفقاری زعفرانی و کلانتری (۱۳۸۷) در مقاله‌ای تحت عنوان «بررسی موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن» با بهره گرفتن از پرسش‌نامه و نمونه‌گیری تصادفی سعی در شناخت موانع استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن داشته است. صفاکیش و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با عنوان «امکان‌سنجی استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه آزاد اسلامی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر آن» با استفاده از پرسش‌نامه مؤسسه فدرال مدیریت کیفیت جامع آمریکا با انتخاب تصادفی از کارشناسان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه به امکان‌سنجی استقرار مدیریت کیفیت جامع دانشگاه آزاد واحد بروجرد پرداخته است و به این نتیجه رسیده است که امکان استقرار مدیریت فراگیر در این دانشگاه وجود دارد. سماوی و رضایی مقدم (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «بهبود مستمر فرایند آموزش در نظام آموزش عالی کشاورزی: کاربرد مدیریت فراگیر» و با استفاده از پرسشنامه و روش نمونه‌گیری تصادفی، طبقه‌ای برای انتخاب دانشجویان استفاده کرده است. در ابتدا سعی در مقایسه‌ای بین دو دانشگاه کشاورزی رامین و شهید چمران اهواز داشته و سپس با استفاده از یافته‌های پژوهش، سعی در بهبود مستمر در فرایند آموزش دو دانشگاه کشاورزی داشته و به این

بررسی کیفیت آموزش مهارت‌ها در آموزش عالی اساسی‌ترین مسئله است که سبب تجزیه و تحلیل مسائل آموزشی شده و تصمیم‌گیری‌های اساسی و برنامه‌ریزی‌های راهبردی را در اختیار مراجع مربوطه آموزش عالی قرار می‌دهد و این که اساتید این حوزه با آگاهی از کیفیت عملکرد خود به اصلاح شیوه و روش‌های آموزشی خود می‌پردازند (ذوالفقار، ۱۳۷۵). از طرفی دیگر مدیریت کیفیت فراگیر که پیش از این در مباحث صنعتی و مدیریتی مورد استفاده قرار گرفت، در دهه‌های اخیر قابلیت تسری در امور آموزشی پیدا کرده است (Goldberg & Cole, 2002) تا از این طریق، گام‌های بلندی به سوی توسعه منابع انسانی در آموزش عالی برداشته شود (حسینی و همکاران، ۱۳۹۳). این امر به خصوص با مباحث بازار کار و وجود خروجی باکیفیت از فارغ‌التحصیلان و آمادگی آن‌ها جهت ورود به بازار کار کاملاً گره خورده است. دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان موسسه‌ای غیردولتی، بیشترین بخش فارغ‌التحصیلان دانشگاهی کشور را به خود اختصاص داده است. در سال‌های اخیر به جهت سیاست‌های دولت، مبنی بر گسترش مؤسسات آموزش عالی غیردولتی، میزان رقابت بین دانشگاه‌های غیردولتی در جهت جذب دانشجو بالا گرفته است. یکی از پارامترهایی که می‌تواند به داوطلبان کنکور در جهت انتخاب دانشگاه کمک نماید، میزان سطح مدیریت کیفیت فراگیر دانشگاه‌ها در راستای پاسخگویی به مهارت‌های مورد نیاز افراد جهت ورود به حرفه است. از این رو، هدف از این پژوهش، شناسایی مهارت‌های مورد نیاز دانشجویان فارغ‌التحصیل کارشناسی رشته شهرسازی جهت ورود به بازار کار حرفه‌ای و شناسایی نیازهای آنان در این حوزه است، که پیش از این در مورد آن غفلت صورت گرفته است و به صورت بومی مورد بررسی قرار نگرفته. پس از شناسایی این مهارت‌ها، هدف دیگر این پژوهش، سنجش میزان مدیریت کیفیت فراگیر گروه شهرسازی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد در راستای پاسخگویی به آموزش این مهارت‌ها است؛ لذا در این مقاله، در ابتدا با شناخت مهارت‌های مورد نیاز شهرسازان که از دل مبانی نظری و مصاحبه با صاحب‌نظران حوزه آموزش شهرسازی پرداخته شده است و در بخش بعدی به سنجش پتانسیل‌های استقرار کیفیت فراگیر پرداخته شده است. در زمینه موضوع پژوهش، ضرورت انجام این تحقیق در جهت بالا بردن کیفیت آموزشی در رشته شهرسازی اجتناب‌ناپذیر است، مقاله حاضر با طرح این سؤال که چگونه می‌توان با استفاده از پتانسیل‌های مدیریت کیفیت فراگیر، سطح آموزش مهارت‌ها را در رشته شهرسازی بالا برده و چه کیفیاتی کمک‌کننده به این ارتقا هستند، سعی در شناسایی راهکارهای ارتقای سطح کیفی آموزش مهارت‌های مورد نیاز رشته

## مبانی نظری پژوهش

در این پژوهش، بخش مبانی نظری شامل دو بخش است. در بخش اول، مدیریت کیفیت فراگیر و کاربرد آن در آموزش عالی و دانشگاه مطرح می‌شود. در بخش دوم، مهارت‌های لازم یک شهرساز با استفاده از مبانی نظری و مصاحبه‌های عمیق از اساتید با سابقه استخراج شده است و نهایتاً یک چارچوب کلی از معیارهای کیفیت فراگیر که ارتقادهنده‌ی مهارت‌های موردنیاز یک شهرساز است با استفاده از مدل مفهومی مدیریت کیفیت فراگیر مهارت محور ارائه می‌شود.

### مدیریت کیفیت فراگیر

واژه مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۱</sup> از سه واژه مدیریت<sup>۲</sup>، کیفیت<sup>۳</sup> و فراگیر<sup>۴</sup> تشکیل شده است. برای مدیریت تعاریف گوناگونی ارائه شده است: از آن جمله که مدیریت نیل به هدف با صرف حداقل هزینه و یا علم و هنر متشکل کردن، هماهنگی، رهبری، کنترل و اداره امور فعالیت‌های دسته‌جمعی به‌منظور کسب هدف با حداکثر کارایی تعریف شده است (سید جوادین، ۱۳۸۲).

از این‌رو مدیریت کیفیت فراگیر، ساختار نظام‌یافته‌ای است که بر بهبود مستمر کلیه فعالیت‌های درونی یک سازمان تأکید می‌کند. هدف نهایی مدیریت کیفیت فراگیر بهبود کیفیت محصولات و خدمات، از طریق بهبود منابع انسانی، فرآیندها و تجهیزات موجود و به‌موازات آن کاهش هزینه‌های حوزه عملیاتی است. مدیریت کیفیت جامع بسط مفهوم فلسفه‌ای است که خدمات و تولیدات، همواره با کیفیتی بهتر در دسترس مشتریان درونی و بیرونی سازمان گذاشته شود و بر آن است که با در نظر گرفتن بازخورد از همین مشتریان، مشخصات کیفی هر تولید یا خدمتی را تعیین کند (فرنیا و یامچی، ۱۳۸۹). در واقع، مدیریت کیفیت فراگیر نظامی با اهمیت است که سازمان‌ها برای رسیدن به سطح بالایی از کیفیت از آن بهره می‌برند (شاهین و همکاران، ۱۳۹۱). مدیریت کیفیت فراگیر اولین بار به‌عنوان یک رویکرد مدیریت بازار در جنگ جهانی دوم عنوان شد. در آغاز دهه ۱۹۸۰ و توسط ادوارد دمنینگ که یک دانشمند آمریکایی است و بر اساس مشارکت تمامی کارکنان و مدیران و مشتریان یک سازمان مطرح می‌شود (مکیزاده و میرغفوری، ۱۳۸۹) این رویکرد ابتدا توسط سرمایه‌داران آمریکایی با نگاه فلسفه‌ای و اصول مدیریت فراگیر سعی در رشد اقتصادی داشتند و اخیراً نیز این کیفیت در تشکیلات آموزشی قابل استفاده است (Goldberg & Cole, 2002).

مدیریت کیفیت فراگیر شش مفهوم اصلی را داراست که عبارت‌اند از: ۱- مدیریتی متعهد و شریک در کار برای فراهم آوردن حمایت‌های بلندمدت و از بالا به پایین در سازمان (رهبری)؛

نتیجه رسیده است که فرایند آموزش در این دو، مطلوب نیست و لذا راهکارهایی را در جهت بهبود عملکرد مدیریت جهت افزایش بهبود فرایند آموزش در دانشگاه‌ها ارائه کرده است (فرنیا و محمپورارمنیان، ۱۳۸۹). در مقاله‌ای تحت عنوان «بررسی وضعیت مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه علوم پزشکی تبریز و ارائه راهکارهای مناسب بهبود» با استفاده از پرسش‌نامه به وضعیت مدیریت کیفیت فراگیر و ارائه راهکارهای مناسب بهبود در دانشگاه علوم پزشکی تبریز پرداخته است و یافته است که بین مدیران آموزشی رابطه معناداری به لحاظ جنسیت، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، سابقه خدمت و مدیریت وجود ندارد و محل اشتغال مدیران دارای ارتباط معناداری است. مطالعات حوزه مدیریت کیفیت فراگیر نشان می‌دهد که روشی برای اداره یک سازمان است که اساس آن بر کیفیت و مشارکت همه اعضای سازمان استوار است و هدف آن نیل به موفقیت درازمدت از طریق جلب رضایت و تأمین منافع همه افراد ذی نفع است. این کلید واژه اولین بار به‌عنوان یک رویکرد مدیریت بازار در جنگ جهانی دوم عنوان شد و در آغاز دهه ۱۹۸۰ و توسط ادوارد دمنینگ بر اساس مشارکت تمامی کارکنان و مدیران و مشتریان یک سازمان مطرح می‌شود. اصول هشتگانه‌ی حمایت و رهبری مدیریت عالی، برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکز بر روی مشتری (مشتری مداری)، شناسایی و آموزش، توانمندسازی (قدرتمندسازی) کارکنان و کار تیمی، اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، بیمه کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری برای دستیابی به یک سازمان موفق را ارائه می‌دهد. مطالعات پیشینه نشان می‌دهد که توجه به مدیریت کیفیت فراگیر در سال‌های اخیر در حوزه پژوهش‌های دانشگاهی مورد توجه قرار گرفته است. از آن جایی که آموزش موفق، مرهون وجود سیستم مدیریتی مناسب و اصول‌مند است؛ لذا بایستی این سیستم بتواند خود را به اصول هشتگانه مدیریت کیفیت فراگیر نزدیک نماید. به عبارت دیگر، هرچقدر یک سازمان بتواند اصول هشتگانه را در بدنه‌ی سازمانی خود اجرایی نماید، میزان موفقیت آن نیز بیشتر خواهد بود. دانشگاه نیز به‌عنوان یک سازمان آموزشی می‌تواند با لحاظ نمودن این اصول در بدنه‌ی سازمانی خود، به موفقیت هر چه بیشتر دست یابد. تحقیق حاضر از دو جنبه کاربردی وارد این حیطه شده است. ابتدا، با مروری بر پژوهش‌های گذشته می‌توان دریافت مطالعات حوزه آموزش مهارت شهرسازی و شناخت این مهارت‌ها به‌صورت جامع و بومی در ایران مورد توجه قرار نگرفته است؛ از سویی دیگر نیز استفاده از اصول هشتگانه مدیریت کیفیت فراگیر در راستای ارتقای این آموزش‌ها و کمک به بهبود وضعیت آموزش در دانشگاه و بالأخص رشته شهرسازی مورد غفلت واقع شده است.

و جدایی مدیران از کارکنان سبب ایجاد یک فاصله اجتماعی می‌شده است. در روش‌های رایج مدیریت آموزشی سعی بر تشویق افراد برای ورود به حیطة مدیریتی است (Tribus, 1993).

#### مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها

یکی از اصول مهم که در آینده یک کشور تأثیرگذار است؛ بحث کیفیت در آموزش دانشگاه‌هاست (Girtz, 2009). ارزشیابی آموزش نوعی ارزشیابی است که باعث تعیین میزان موفقیت اساتید در رسیدن به اهداف آموزشی خود است (کاشانی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۲). برای مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عناصر مختلفی توسط پژوهشگران ارائه شده است: از آن جمله ۱۴ عنصر که (Deming, 1991) برای مدیریت کیفیت فراگیر مورد استفاده قرار داده‌اند عبارت‌اند از: تولید عملکرد قابل اعتماد برای خدمات، پیاده‌سازی ایده‌های نوآورانه، تجربه یادگیری، توقف رتبه‌بندی، توسعه مداوم سیستم و ارائه خدمات، آموزش، ارتقاء نظارت به جای بازرسی، غلبه بر ترس، افزایش تلاش تیمی، حذف شعار و مطالبات، حذف عدد برای کارکنان و اساتید، حذف موانع برای رضایت از کار، تشویق برای ارتقا آموزش و دستیابی به تغییر. در این زمینه هو<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) نشان می‌دهد که کیفیت برنامه‌ریزی، ارتقای کیفیت، کنترل کیفیت در دستیابی به کیفیت مدیریت فراگیر تأثیرگذار است و اعلام می‌کند برای برنامه‌ریزی کیفیت بایستی یک مدیر نیازهای افراد خود را شناسایی نماید. لذا این نیاز بایستی قابل فهم

۲- تمرکز پایدار بر مشتریان داخلی و خارجی (مشتریان)؛

۳- استفاده مؤثر و فراگیر از نیروی کار (توانمندسازی)؛

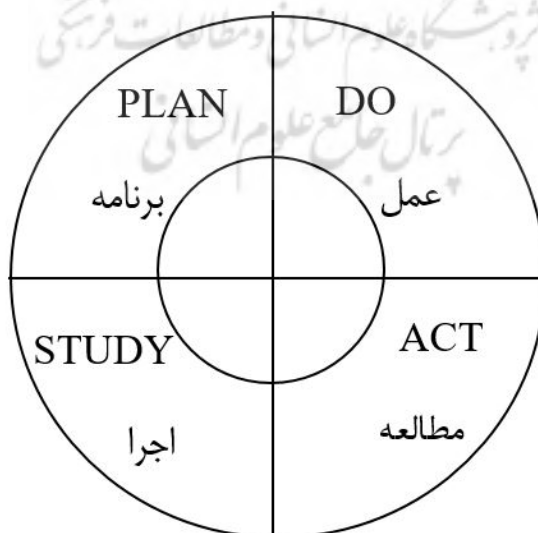
۴- بهبود مستمر در کار و فرایندهای تولید (بهبود مستمر)؛

۵- رفتار با تأمین‌کنندگان همانند رفتار با شرکا؛

۶- استقرار سیستم سنجش عملکرد فعالیت‌ها (مدیریت کیفیت) (مدقالجی و فرهنگیان، ۱۳۹۰).

تعریف کیفیت و اندازه‌گیری آن در آموزش عالی موضوعی پیچیده‌ای است؛ که فرایند منشور مدیریت کیفیت فراگیر می‌تواند به این امر کمک نماید. همان‌طور که در شکل ۱ مشخص شده است؛ این فرایندها شامل: استقرار چرخه کیفیت دمی‌نگ (برنامه‌ریزی، اجرا، بررسی، اقدام)، رویکرد ایشیکاوا (نمودار علت و معلول)، استانداردسازی داخلی، کنترل آماری فرایند، آموزش مداوم اساتید و بهینه‌سازی هزینه است (عزیزی و یادروقی، ۱۳۸۲)

مدیریت کیفیت فراگیر با استفاده از روش‌های بهبود تلاش می‌کند تا از فرصت‌های موجود و منابعی که در دسترس است کیفیت را با محوریت رضایت مشتری افزایش دهد (Trobia & Stroh, 1999). منظور از مشتری تنها خریداران یک محصول نیستند، بلکه دانشجویان بخش‌های مختلف یک دانشگاه را نیز می‌تواند در برگیرد. مدیریت کیفیت فراگیر بر مبنای تشویق تمامی کارمندان در راستای تحقیق مستمر برای پیشرفت به وجود آمده است (Abrunhosa & Moura, 2008)، در روش‌های مرسوم، مدیریت به‌عنوان یک کالا رفتار می‌شد



شکل ۱. چرخه دومینگ (مأخذ: گودرزوند چگینی، ۱۳۸۷)

بوده تا بتوان محصول پاسخگو به آن را به مشتریان ارائه نمود (Ho, 1999). کراس بای<sup>۶</sup> ۱۹۹۲، بر انگیزه و برنامه‌ریزی تأکید می‌کند و ۱۴ عنصر را به‌عنوان مدیریت کیفیت معرفی می‌کند: تعهد مدیریتی، بهبود کیفیت تیمی، اندازه‌گیری کیفیت، قیمت کیفیت، آگاهی از کیفیت، اقدامات اصلاحی، کاستی‌های برنامه‌ریزی، آموزش راهنماها، برنامه‌ریزی اهداف، حذف اشتباهات، قردادانی، شورای کیفیت و تکرار مراحل قبلی معرفی می‌کند که نشان از تأثیر اصول مدیریت کیفیت فراگیر بر آموزش دارد (Crosby, 1992).

### کیفیت آموزش شهروندی

یکی از دغدغه‌های مهم نظام‌های آموزشی معاصر، پرداختن به مقوله کیفیت است تا افرادی توانمند برای ورود به حرفه و بازار کار را تربیت کند. اما ارتقای کیفیت بایستی در مسیر صحیح خود و با شناسایی مهارت‌های موردنیاز در آموزش تحقق یابد. در این بخش به بررسی مهارت‌های موردنیاز رشته شهروندی در راستای تربیت نیروی‌های متخصص این رشته پرداخته می‌شود.

### تعریف واژه کیفیت

واژه کیفیت<sup>۷</sup> مفهومی پیچیده و چندبعدی است که تعاریف مختلفی از آن بر اساس شرایط اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی ارائه شده است. از جمله تعاریف آن در آموزش عالی مربوط به شبکه بین‌المللی نهادهای تضمین‌کننده کیفیت در آموزش عالی است که کیفیت را به‌عنوان تطابق وضعیت آموزش عالی با استانداردهای از قبل تعیین‌شده با رسالت، هدف و انتظارات آموزشی تعریف می‌کند (بریمانی و همکاران، ۱۳۹۰، ۵۳) که بر ضرورت تولید خدمات به شکلی پایدار و مبتنی بر نیازهای دانشجویان تأکید دارد (منوریان، ۱۳۸۰). آموزش شهروندی به لحاظ تفاوت ماهوی با دیگر رشته‌های علوم پایه، یکی از بحث‌برانگیزترین موضوعات آموزشی است. در دیگر علوم، تکیه انسان بر هوش، منطق و استدلال است؛ در صورتی که در رشته شهروندی انسان پا را فراتر گذاشته و با استفاده از استعداد و قدرت پویایی مغز خویش به تفکر و ایده‌های نوآورانه دست می‌زند (محمودی، ۱۳۷۷). این رشته از سال ۱۳۷۸ در دانشگاه‌های ایران وارد شده است، اما به لحاظ وسعت و ابعاد تحولات مسائل شهری و منطقه‌ای گستردگی حضور فارغ‌التحصیلان دوره کارشناسی، از دهه هشتاد شروع شده و تا به امروز ادامه یافته است. رشته مهندسی شهروندی ۱۱۹ واحد درسی به تفکیک ۴۱ واحد (۴۰ درصد) عملی و ۷۸ واحد (حدود ۶۰ درصد) نظری است (۲۲ واحد دروس عمومی و در مجموع ۱۴۰ واحد درسی است)؛ بنابراین می‌توان گفت ستون فقرات و محور اصلی این

رشته بر هر دو بخش عملی و نظری شامل کارگاه‌ها و طرح‌های شهری و بخش تئوری است که شهروندی با گذراندن این دروس شخصیت حرفه‌ای‌اش شکل گرفته و آماده ورود به بازار کار می‌شود؛ اما موضوعی که سبب می‌شود تا افراد موفق‌تر جذب بازار کار شوند ریشه در آموزش آن‌ها در دانشگاه دارد. اما مهارت‌های موردنیاز رشته شهروندی که بتواند دانشجویان را برای ورود به حرفه آماده‌تر نماید، سؤال مشکلی است که در ادامه سعی می‌شود به آن پرداخته شود. در دانشکده‌های شهروندی، اساتید معمولاً روش‌های گوناگونی را برای آموزش دارند که هرگونه تجویز کلی و بدون قید و شرط روش‌های خاص نمی‌تواند به‌طور عام صحیح و منطقی باشد؛ اما رعایت اصول مدیریت کیفیت فراگیر به‌صورت عام برای آموزش شهروندی مؤثر است. اما این که چه مهارت‌هایی می‌تواند به شهروندان کمک کند توسط نظریه پردازان مختلف به آن پرداخته‌اند.

### مهارت‌های موردنیاز شهروندان

مهارت‌های موردنیاز شهروندان در دهه‌های مختلف موردتوجه قرار گرفته است. به فراخور رشد شهرها و زیرساخت‌های شهری، برنامه‌ریزان به ارائه طرح‌های سه‌بعدی از شهر روی آورده‌اند که اطلاعات و آنالیز دقیق را از شهر به آن‌ها ارائه می‌کند. از طرفی دیگر برنامه‌ریزان شهری با تخصص‌های گوناگون در ارتباط هستند و برنامه‌ریز شهر مسئول شناسایی پروژه‌های شهری در شهرها هستند. برنامه‌ریزان هنرمندان مهارت‌یافته نیستند، اما توانایی کشیدن عکس برداری و نقشه برداری و استفاده از نرم‌افزارهای کاربردی جزئی از مهارت‌های آنان است. آن‌ها با مدل‌های کمی و ریاضی و آمارهای مختلف شهری سعی در برنامه‌ریزی اعداد و ارقام در شهر را دارند (Yomtov, 2015). از طرفی دیگر برنامه‌ریزان نیاز به کار با قشر وسیعی از مردم در اجتماع را دارند. توانایی درک تنوع فرهنگی و تاریخی اجتماعات، درک روابط علل و معلول و کار با نقشه‌ها و طراحی نیز به این مهارت کمک شایانی می‌کند (Bayer et al., 2010).

در دهه ۷۰ میلادی، در مقاله‌ی «برنامه‌ریزان در حال گذار» بر اساس پژوهشی از فارغ‌التحصیلان MIT در سال‌های ۱۹۶۰-۱۹۷۱ انجام شده است؛ به این نتیجه رسیده‌اند که مهارت‌ها را می‌توان به ۵ شاخه مهارت‌های عمومی (نوشتاری، تعامل با سیاستمداران و مهارت‌های مذاکره، سنتز کردن اطلاعات گسترده، توانایی کار با مشتریان (دانشجویان)، توانایی فرمول کردن مشکلات و ایجاد بهترین جواب برای مشکلات)، مهارت‌های آموزشی، مهارت‌های فیزیکی شناسایی نیازهای دانشجویان و ایجاد ارتباط طراحی با آن نیازها، طراحی فضایی (چون رسم، استفاده از نقشه‌ها و عناصر زیبایی‌شناسی،



نرم‌افزاری و مدیریت تقسیم‌بندی نموده‌اند. جمع‌بندی نظریات افراد در حوزه مهارت‌های موردنیاز شهرسازان در جدول ۱ آورده شده است و سعی گردیده است تا نظریات افراد در خوشه‌بندی‌های مختلف مهارتی موردبررسی قرار گیرد. هدف از تدوین این جدول در دو بخش است. در بخش اول جمع‌بندی از مبانی نظری و دسته‌بندی نظریات افراد مختلف در حوزه آموزش شهرسازی و هدف دوم در واقع تأیید نمودن و در صورت نیاز تکمیل نمودن آن است که با سنجش آن به شناسایی مهم‌ترین مهارت‌های آموزش حوزه شهرسازی و ارتقای آن پرداخته می‌شود.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر یک تحقیق کاربردی و در اجرای این پژوهش از روش آمیخته بهره گرفته شد. از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات پیمایشی به شمار می‌رود. هدف از انجام این تحقیق، ارزیابی و اولویت‌دهی به عناصر مؤثر برافزایش کیفیت آموزش در حیطه رشته شهرسازی است که با استفاده از معیارهای مدیریت کیفیت فراگیر سعی شده است تا کیفیت آموزشی مهارت‌های موردنیاز یک دانشجوی فارغ‌التحصیل کارشناسی شهرسازی با استفاده از این معیارها موردسنجش قرار گرفته شود تا بتوان با ارائه راهکارهای بهینه در آموزش عالی ایران به‌خصوص در رشته شهرسازی گامی در جهت ارتقای آموزشی این رشته برداشته شود. از آنجایی که مهارت‌های موردنیاز حرفه شهرسازی پیش‌ازاین دارای بررسی جامعی از لحاظ اهمیت و میزان پاسخگویی مدیریت کیفیت فراگیر نبوده است، لذا روش تحقیق در این پژوهش مبتنی بر سه بخش تقسیم‌بندی شده است. در بخش اول، برای تدوین چارچوب نظری ابتدا از روش اسنادی استفاده شده است. به‌این ترتیب که با رجوع به مقالات و کتاب‌ها به‌وسیله یادداشت‌برداری و فیش‌برداری، اطلاعات موردنیاز برای فهم ادبیات موضوعی و همچنین مطالعات انجام‌گرفته در حوزه سؤال پژوهش گردآوری شده است و سپس با استفاده از روش‌های توصیفی و تحلیلی نسبت به تهیه و تدوین چارچوب مفهومی پژوهش اقدام شده است. به‌منظور تدقیق مدل مفهومی پژوهش در ارتباط با مهارت‌های موردنیاز یک شهرساز و چگونگی پاسخ معیارهای مدیریت کیفیت فراگیر، مصاحبه‌های عمیق با اساتید هیئت‌علمی و حق‌التدریس گروه شهرسازی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی صورت پذیرفت تا چارچوب نظری پژوهش، تدقیق شود. در تکنیک گلوله برفی ابتدا از اساتید باسابقه گروه شهرسازی مصاحبه به عمل آمده است، پس از آن مصاحبه‌ها کدگذاری شده و کلیدواژه‌های مشترک از آن استخراج شده است. بعد از مرحله تدقیق چارچوب نظری، از

برنامه‌ریزی سایت)، مهارت‌های اطلاعاتی (آشنایی با منابع مختلف آماری و کسب اطلاعات)، مهارت‌های کمی (تکنیک‌های اقتصادی چون هزینه منفعت آنالیز ورود و خروج داده‌ها، عملیات تجزیه‌وتحلیل احتمالی و برنامه‌ریزی خطی) تقسیم‌بندی کرده‌اند. همچنین مهارت‌های مختلف مدیریتی، تکنیک‌های سنجش، مهارت‌های کامپیوتری و مهارت‌های ضبط اطلاعات همچون عکس‌برداری، ساخت فیلم از جمله دیگر مهارت‌های موردنیاز شهرسازان معرفی کرده‌اند (Schon et al., 2007). سپس سلنزر و اوزاوا<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در یک نظرسنجی از ۳۱۰ برنامه‌ریز در کالیفرنیا، نیوجرسی و مینه‌سوتا مرلند انجام داده‌اند، مهارت‌های موردنیاز برای کارایی یک برنامه‌ریز را ارتباط با مردم و همکاران، توانایی پایان کار در زمان و بودجه مشخص‌شده و درک نیازهای عمومی عنوان شده است. این پژوهش با ارائه پرسش‌های باز مهارت‌هایی نوشتاری و توانایی ارائه شفاهی را نیز به مهارت‌های موردنیاز اضافه کرده‌اند. شون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷) در نظرسنجی از میان ۶۸۱ فارغ‌التحصیل برنامه‌ریزی و اعضای سازمان برنامه‌ریزی مهارت‌های موردنیاز را توانایی تهیه گزارش، سازمان‌دهی جلسات، ارائه شفاهی، تعامل با دانشجوی، جمع‌آوری داده‌ها، اداره برنامه، تجزیه‌وتحلیل داده، ارائه گزینه‌های مختلف و توانایی خواندن و تهیه نقشه معرفی می‌کند. کیتچن<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۶) در کتاب خود تحت عنوان مهارت‌های تمرین برنامه‌ریزی، با تمرکز بر هفت گروه اصلی مهارت‌های فنی، سیستم برنامه‌ریزی و مهارت‌های فرآیندی، مهارت‌های مکان‌سازی، دانشجو‌مداری، مهارت‌های شخصی، سازمانی، مدیریتی و زمینه‌های مهارت‌های سیستمی و مهارت‌های یکپارچه به ارائه مهارت‌های موردنیاز یک برنامه‌ریز می‌پردازد. انجمن مهندسان شهرسازی آمریکا APA مهارت‌های را آگاهی از ساختار فضایی شهر و یا طراحی فیزیکی، توانایی آنالیز اطلاعات دموگرافیکی روند جمعیت، اشتغال و سلامت، دانش طرح‌ریزی و ارزیابی پروژه، تکنیک‌های گسترده تصمیم‌گیری مشارکتی، درک فرایند برنامه‌های دولت محلی و منطقه‌ای، درک تأثیرات اجتماعی و زیست‌محیطی بر تصمیم‌گیری، قابلیت کار با مسائل برنامه‌ریزی عمومی و بیان و ارائه شفاهی، درک درستی از قوانین و مقررات کاربری زمین، درک تعامل بین اقتصاد، حمل‌ونقل، بهداشت و خدمات انسان و مقررات کاربری زمین، توانایی حل مشکلات با استفاده از ایجاد تعادل بین فن، خلاقیت، قابلیت ایجاد گزینه‌های مختلف از محیط فیزیکی اجتماعی و زیست‌محیطی که در آن زندگی می‌کنیم، تسلط بر سیستم اطلاعات جغرافیایی GIS و نرم‌افزارهای اداری جهت ارائه<sup>۱۱</sup>. بحرینی و فلاح منشادی (۱۳۹۳)، این مهارت‌ها را به هفت دسته شامل مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی، کار با عموم، مهارت نوشتن، مهارت‌های ارائه، مهارت‌های تکنیکی

جدول ۱. چهارچوب نظری مهارت‌های موردنیاز شهروندان

منابع	ترکیب مهارت‌ها	خوشه‌بندی مهارت‌ها
Schon et al., 2006; Seltzer & Ozawa, 2002; Kitchen (2007), al	توانایی اداره پروژه در مدت و بودجه مشخص	مدیریتی
(Seltzer & Ozawa, 2002)	درک نیازهای عمومی	
(Yomtov, 2015; Dalton, 2001)	سازمان‌دهی و تصمیم‌گیری	برنامه‌ریزی
Schon et al., 2007; Dalton, 2001; Kitchen, (2006; Bayer et al., 2010)	آنالیز مشکلات و ارائه گزینه‌های پاسخ	
(Yomtov, 2015)	مهارت‌های تجزیه و تحلیل	ارتباطی
Seltzer & Ozawa, 2002; Dalton, 2001; Bayer et al., 2010	تعامل با مردم و همکاران	
(Schon et al., 2007)	طراحی فضایی	طراحی
Schon et al., 2007; Seltzer & Ozawa, 2002; (Kitchen, 2006; Yomtov, 2015; Bayer et al., 2010)	مهارت‌های کامپیوتری و نرم‌افزاری	مهارت‌های عمومی
(Bayer et al., 2010)	طراحی فیزیکی	
(Seltzer & Ozawa, 2002; Dalton, 2001)	نوشتاری	
(Yomtov, 2015; Schon et al., 2007; Dalton, 2001)	ضبط اطلاعات	
(Dalton, 2001; Seltzer & Ozawa, 2002)	ارائه شفاهی	

حق‌التدریس با جامعه آماری ۷۶<sup>۱۲</sup> نفر تهیه گردید. شایان ذکر است پایایی این پرسش‌نامه پیش‌از این توسط موسسه فدرال انجام شده است. گویه‌های پرسشنامه در دو بخش تحلیل توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند و در قسمت آمار استنباطی، از آزمون تی تست برای برآورد وضعیت گویه‌های مدیریت کیفیت فراگیر و تحلیل نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل پیش رو در سه بخش ارائه می‌شود و در واقع هر مرحله، پیش‌نیاز مراحل بعدی خود است. در بخش اول، چارچوب نظری مهارت‌های موردنیاز رشته شهرسازی (جدول ۱) مورد سنجش قرار می‌گیرد. از این رو با استفاده از تکنیک گلوله برفی، از اساتید صاحب نظر و قدیمی در حوزه آموزش شهرسازی خواسته شد تا نظرات خود را در زمینه‌ی چارچوب نظری مستخرج شده ارائه نمایند و در بخش‌هایی نیز نظرات خود را مبنی بر تکمیل تر شدن این چارچوب ذکر کنند. سپس از هر نفر خواسته شد تا نمونه متخصص هدف پژوهش را که فردی با سابقه و متخصص در حوزه آموزش شهرسازی است را معرفی

آن‌ها خواسته می‌شود با توجه به موضوع پژوهش، همکاران مطلع و صاحب نظر را در گروه شهرسازی معرفی نمایند که برآیند این تعداد به عدد ۲۴ نفر رسید. در ادامه مصاحبه‌های انجام شده با سؤال‌هایی چون مهارت‌های موردنیاز شهروندان دروس مختلف در راستای ورود به حرفه آغاز گردید، سپس پاسخ‌های ضبط شده مورد کدگذاری قرار گرفتند و کلیدواژه‌های مشترک استخراج گردید. حال برای سنجش میزان مدیریت کیفیت فراگیر در بخش دوم، پس از تدقیق چارچوب مهارت‌های موردنیاز شهروندان، میزان پاسخگویی هر کدام از اصول هشت‌گانه مدیریت کیفیت فراگیر به این مهارت‌ها، با همان تکنیک گلوله برفی و مصاحبه تدقیق می‌شود. به این صورت که در هر مصاحبه پس از بازگو نمودن توضیحات هر یک از اصول هشت‌گانه و مأموریت هر یک از این اصول خواسته شد تا ارتباط بین این اصول و مهارت‌ها را بازگو نمایند. در بخش سوم، به منظور سنجش میزان پاسخگویی مدیریت کیفیت فراگیر در راستای پاسخ به مهارت‌های شهرسازی در وضع موجود دانشکده شهرسازی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، پرسش‌نامه موسسه فدرال آمریکا (۱۹۹۰) با دارا بودن ۸ معیار مدیریت کیفیت فراگیر و در مجموع ۴۸ گویه از تمامی اساتید هیئت علمی و

نمایند. با این روش نظرات افراد در زمینه‌ی چارچوب اخذ گردید و این چارچوب تدقیق گردید (جدول ۲).

در بخش دوم تحلیل‌ها، پس از ارائه توضیحات در مورد مأموریت و اهداف هر یک از اصول هشتگانه مدیریت کیفیت فراگیر، از اساتید باسابقه حوزه آموزش شهرسازی خواسته شد تا میزان پاسخگویی هر یک از گویه‌های هشتگانه مدیریت کیفیت فراگیر به مهارت‌های موردنیاز شهرسازان را مشخص نمایند. به عبارتی دیگر از آن‌ها درخواست گردید تا عناصر هشتگانه مدیریت کیفیت فراگیر موردنیاز برای هر یک از مهارت‌های آموزش حوزه شهرسازی را انتخاب نمایند. در بخش سوم، به منظور بررسی میزان استقرار عناصر هشتگانه در گروه شهرسازی دانشگاه آزاد اسلامی در راستای پاسخگویی به مهارت‌های رشته شهرسازی، پرسشنامه‌ای تهیه گردید و از تمامی اساتید هیئت‌علمی و حق‌التدریس گروه شهرسازی دانشگاه آزاد اسلامی به‌عنوان جامعه آماری هدف، خواسته شد تا میزان کیفیت فراگیر را موردسنجش قرار دهند. هدف از این بخش، شناسایی نقاط ضعف در حیطه مدیریت کیفیت فراگیر و ارتقای آن در راستای افزایش کیفیت آموزش شهرسازی در این گروه است. تا از این ره‌آورد بتواند نیروهای متخصص و بامهارتی را برای ورود به جامعه حرفه شهرسازی آماده نماید.

## یافته‌ها

برای پاسخگویی به سؤال اول: مهارت‌های موردنیاز یک شهرساز جهت ورود به حرفه کدام‌اند؟ جدول ۲ نتایج مستخرج از مصاحبه‌ها را بر اساس فراوانی و اهمیت عبارات در مصاحبه از بالا به پایین را نشان می‌دهد. در این فرایند ابتدا مصاحبه‌هایی از باتجربه‌ترین اساتید که سابقه در آموزش شهرسازی و حرفه دارند، صورت گرفت که بعد از اتمام خواسته می‌شد تا دیگر همکاران قدیمی و باتجربه را معرفی نمایند. از برآیند مصاحبه‌های انجام‌شده مشخص گردید تمامی مهارت‌های آموزش شهرسازی که در بخش مبانی نظری استخراج شده‌اند مورد تأیید است و علاوه بر این، یک سری مهارت، نیز به آن اضافه گردید. یافته‌های حاصل از مصاحبه نشان می‌دهد که در بین اساتید (هیئت‌علمی و حق‌التدریس) گروه شهرسازی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، مهارت‌های عمومی دانشجویان شهرسازی جهت ورود به حرفه حائز اهمیت دانسته‌اند به این صورت که توانایی آن‌ها برای استفاده از کامپیوتر و نرم‌افزارهایی چون جی‌آی‌اس و فتوشاپ بوده است. طراحی فیزیکی و توانایی در ساخت ماکت و صفحات طراحی برای ارائه کار از جمله مهارت‌های شهرسازی است. گزارش‌نویسی و توانایی نگارش و آشنایی با ادبیات نوشتاری از جمله

مهارت‌هایی عمومی است که بایستی موردتوجه و آموزش قرار گیرد. در کنار دیگر مهارت‌ها، ضبط اطلاعات با استفاده از دستگاه‌های ضبط صدا و تصویر و همچنین توانایی ارائه شفاهی و قدرت سخنوری در ارائه کارها و پروژه انجام‌گرفته، در حرفه شهرسازی مهم است. از جمله مهارت‌های دیگر موردنیاز و مهمی که در مصاحبه‌ها بدان اشاره گردید، مهارت‌های مدیریتی در زمینه‌ی توانایی اداره پروژه در مدت‌زمان و بودجه مشخص است؛ این که شهرسازان این مهارت را در تحویل و ارائه به‌موقع پروژه داشته باشند و به‌عبارتی دیگر، زمان‌شناسی، مهارت مهمی در حیطه مدیریتی است که بایستی شهرسازان قبل از ورود به حرفه دروس مختلف آن را بیاموزند. علاوه بر این، از آنجایی که شهرساز یک تصمیم‌ساز است و بایستی توانایی برقراری ارتباط با مدیران و تصمیم‌گیران از بالا و مردم از پایین را درک نیازهای آن‌ها داشته باشند تا بتوانند تصمیم‌سازی را در زمینه‌های مختلف شهری به سرانجام رسانند. از جمله مهارت‌های دیگری که از نظر کارشناسان مربوطه، در حیطه آموزش شهرسازی مورد غفلت واقع شده است، آشنایی شهرسازان با کارآفرینی و فضای کسب‌وکار این رشته است و از آنجایی که واحد کارآموزی برای این رشته تعریف نشده است، بسیاری از دانشجویان از آینده شغلی خود تصویری روشن را ندارند که با لحاظ این آموزش‌ها می‌توان به آن‌ها کمک نمایند. مهارت ارتباطی از جمله مهارت‌هایی است که توانایی تعامل شهرساز را دیگر همکاران را در حرفه را نشان می‌دهد. از آنجایی که شهرسازی رشته‌ای میان رشته است که در محیط حرفه‌ای با دیگر رشته‌ها نیز در تعامل هستند بایستی توانایی برقراری ارتباط را نه تنها با هم‌رشته‌ای‌های خود، بلکه با دیگر رشته‌ها نیز دارا باشند. از سویی دیگر ایجاد زبان مشترک با مردم به‌عنوان مهم‌ترین عنصر در تصمیم‌گیری‌ها و همچنین توانایی درک نیازهای آن‌ها نیز در این مجموعه قرار می‌گیرد. مهارت دیگری که بیشترین اشاره به آن در مصاحبه‌ها انجام‌شده است، مهارت برنامه‌ریزی است. از آنجایی که شهر شامل سیستمی پیچیده از لایه‌های مختلف است، توانایی درک لایه‌های مختلف شهری و استخراج مشکلات، تجزیه و تحلیل آن و در انتها تصمیم‌سازی و ارائه گزینه‌های مختلف حل مسئله و مشکلات در حیطه مهارت‌های شهرسازی قرار می‌گیرد. مهارت توانایی درک و آشنایی و اشراف به ادبیات حوزه شهرسازی، از جمله مهارت‌هایی است که در مطالعات حوزه نظری و متون گذشته به آن پرداخته نشده است اما در مصاحبه‌های انجام‌پذیرفته به آن اشاره شده است. این که دانشجویان شهرسازی توانایی درک انواع نظریات حوزه شهرسازی و از همه مهم‌تر به‌کارگیری این نظریات در حرفه را داشته باشند، می‌تواند تأثیر بسزایی در حرفه شهرسازی داشته باشد. طراحی فضایی دیگر مهارتی است که توانایی اسکیس برای نشان



در کنار آن نیز بهبود بهره‌وری و کیفیت، بیمه کیفیت، تجزیه و تحلیل کیفیت، دانشجو مداری، برنامه‌ریزی استراتژیک و حمایت و رهبری مدیریت کیفیت فراگیر می‌تواند در ارتباط قرار گیرد. مهارت برنامه‌ریزی و نظری نیز با تمامی معیارهای مدیریت کیفیت فراگیر در ارتباط است. مهارت برنامه‌ریزی به‌جز معیار برنامه‌ریزی استراتژیک با دیگر معیارهای مدیریت کیفیت فراگیر در ارتباط است. مهارت طراحی نیز جز معیار تجزیه و تحلیل کیفیت با دیگر معیارها می‌تواند تأمین شود. میزان ضخامت هر یک از پیکان‌ها در شکل ۲ میزان اهمیت ارتباطی نتایج مصاحبه را نشان می‌دهد. به‌عبارتی دیگر این نمودار نشان می‌دهد که اگر بخواهیم مهارت‌های موردنیاز شهرسازان مهیا گردد، بایستی تقویت و توجه به کدام‌یک از ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر لحاظ شود.

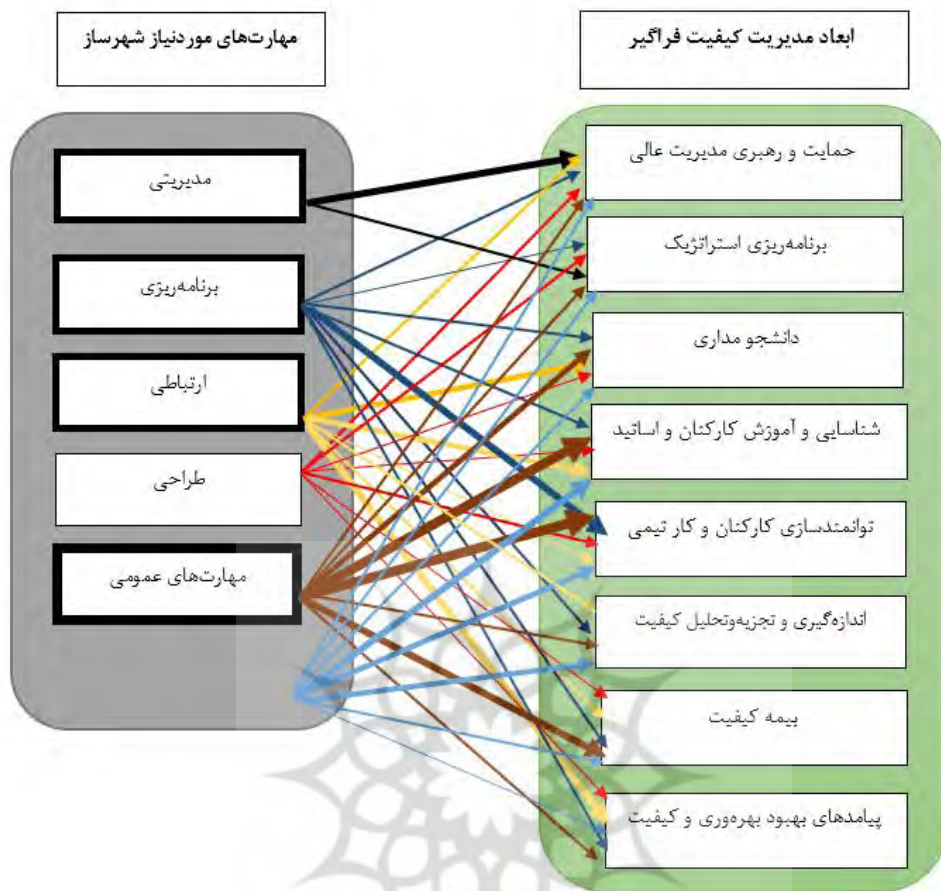
یافته‌های منتج از پرسش‌نامه‌ها در این بخش به دو بخش توصیفی و استنباطی تقسیم‌بندی شده است. لذا به‌منظور توصیف ویژگی‌ها نمونه‌ها، داده‌های جمع‌آوری شده طبقه‌بندی و خلاصه شدند و سپس با استفاده از آزمون استنباطی (آزمون t تک نمونه‌ای) مورد تجزیه و تحلیل واقع شده‌اند.

دادن تجسم سه‌بعدی و دوبعدی شهرساز را نشان می‌دهد. از آنجایی که شهرساز در کنار برنامه‌ریزی دوبعدی که بر روی نقشه انجام می‌دهد به تواند آن را به‌صورت تجسم سه‌بعدی نشان دهد از دیگر مهارت‌های مورد اهمیت برای شهرسازان در حرفه است.

کدام‌یک از عناصر هشت‌گانه می‌توانند به آموزش مهارت‌های شهرسازی کمک نماید؟ در راستای پاسخگویی به این سؤال، پس از توضیح هر یک از معیارهای مدیریت کیفیت فراگیر و مشخص شدن مأموریت‌های هر یک از عناصر هشت‌گانه برای مصاحبه‌شوندگان، از آن‌ها خواسته شد تا نشان دهند مهارت‌های موردنیاز شهرسازان در دانشگاه با کدام‌یک از معیارهای مدیریت کیفیت فراگیر می‌تواند ارتباط برقرار نماید؛ به‌عبارتی دیگر، اگر بخواهیم مهارت‌های شهرسازی در دانشکده را ارتقا بخشیم کدام بعد یا ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر ما به ازای مهارت‌ها، بایستی موردتوجه قرار گیرد. نتایج مصاحبه‌های صورت گرفته در شکل ۲ نشان داده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ارتقای مهارت‌های مدیریتی نیازمند توجه به معیارهای حمایت و رهبری مدیریت عالی و برنامه‌ریزی استراتژیک است. مهارت‌های عمومی به‌وسیله آموزش اساتید و توانمندسازی آن‌ها صورت می‌گیرد

جدول ۲. تدقیق چهارچوب نظری مهارت‌های موردنیاز شهرسازان

خوشه‌بندی مهارت‌ها	ترکیب مهارت‌ها
	مهارت‌های رایانه‌ای و نرم‌افزاری
	طراحی فیزیکی
مهارت‌های عمومی	نوشتاری ضبط اطلاعات
	ارائه شفاهی
	توانایی اداره پروژه در مدت و بودجه مشخص
مدیریتی	درک نیازهای عمومی سازمان‌دهی و تصمیم‌گیری
	کارآفرینی و آشنایی با فضای کسب‌وکار <sup>۱۳</sup>
نظری	آشنایی و اشراف به ادبیات حوزه شهرسازی <sup>۱۴</sup>
برنامه‌ریزی	آنالیز مشکلات و ارائه گزینه‌های پاسخ مهارت‌های تجزیه و تحلیل
ارتباطی	تعامل با مردم و همکاران
طراحی	طراحی فضایی



شکل ۲. میزان ارتباط میان مهارت‌های موردنیاز شهرسازان و ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر

نیز بر اساس امتیازات پرسش‌نامه مدیریت کیفیت فراگیر فدرال آمریکا است. این پرسش‌نامه دربرگیرنده هشت معیار اصلی مدیریت کیفیت فراگیر است که هر معیار توسط شش سؤال ارزیابی قرار گرفته است که در مجموع ۴۸ سؤال اصلی دارد. معیارهای نمره‌گذاری پرسشنامه مذکور در جدول ۳ آمده است.

#### توصیف آماری متغیرهای پژوهش

با توجه به جامعه آماری ۷۶ نفر اساتید گروه شهرسازی دانشگاه آزاد مشهد، در مجموع ۷۶ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت که در جدول ۴ توزیع فراوانی و درصد ویژگی‌های جمعیت‌شناسی پاسخگویان گزارش شده است. بر اساس جدول ۴ فوق، از نظر شاخص جنسیت، زنان ۵۵ درصد و مردان ۴۵ درصد پرسش‌شونده‌ها را تشکیل داده‌اند که در این بین، تحصیلات کارشناسی ارشد ۲۶ درصد، دانشجوی مقطع دکترا ۴۹ درصد و دکترا ۲۵ درصد از نمونه مورد مطالعه را تشکیل داده

#### تجزیه و تحلیل داده‌های منتج از پرسش‌نامه

در راستای پاسخگویی به سؤال سوم تحقیق: اصول هشت‌گانه مدیریت کیفیت فراگیر در گروه شهرسازی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد چگونه است؟ در این مرحله با استفاده از پرسش‌نامه میزان استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در راستای پاسخگویی به مهارت‌ها، در گروه شهرسازی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد موردسنجش قرار گرفته است که جامعه آماری و حجم نمونه آن ۷۶ نفر اساتید هیئت‌علمی و حق‌التدریس گروه شهرسازی می‌باشند. روایی پرسشنامه به تائید پنج نفر از متخصصین این حوزه رسیده و میزان پایایی آن نیز توسط آزمون آلفای کرون باخ با استفاده از نرم‌افزار اسپس پی اس اس مورد آزمون قرار گرفت که میزان  $0/775$  به دست آمد. علاوه بر این نیز، پایایی این پرسشنامه توسط موسسه فدرال آمریکا تائید شده است که نشان‌دهنده قابلیت اطمینان پرسشنامه است. همان‌طور که در جدول ۳ مشخص شده است مبنای نحوه امتیازدهی به گزینه‌های پرسش‌نامه

جدول ۳. معیار نمره‌گذاری سؤالات پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر

گزینه‌های پرسشنامه						ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر
و	ه	د	ج	ب	الف	
۰	۴	۸	۱۲	۱۶	۲۰	حمایت و رهبری مدیریت عالی
۰	۳	۶	۹	۱۲	۱۵	برنامه‌ریزی استراتژیک
۰	۸	۱۶	۲۴	۳۲	۴۰	مشتری مداری
۰	۳	۶	۹	۱۲	۱۵	شناسایی و آموزش کارکنان
۰	۳	۶	۹	۱۲	۱۵	توانمندسازی کارکنان و کارگروهی
۰	۳	۶	۹	۱۲	۱۵	اندازه‌گیری و تحلیل کیفیت
۰	۶	۱۲	۱۸	۲۴	۳۰	بیمه کیفیت
۰	۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰	پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری

جدول ۴. توصیف معیارهای عمومی پژوهش

ویژگی‌ها	بعد	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۴۵	٪۵۵
	مرد	۳۱	٪۴۵
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۲۰	٪۲۶
	دانشجوی مقطع دکترا	۳۷	٪۴۹
	دکترا	۱۹	٪۲۵
	خیر	۵۹	٪۶۹
آشنایی با مدیریت کیفیت فراگیر	بله	۱۷	٪۳۱

در جدول ۶ مبین این موضوع در هر ردیف است. بر اساس جدول ۵ میانگین معیار حمایت و رهبری مدیریت عالی برابر ۲/۴۰، میانگین معیار برنامه‌ریزی استراتژیک برابر ۱/۳۳، میانگین معیار تمرکز بر مشتری ۲/۰۵، میانگین معیار شناسایی و آموزش کارکنان ۱/۲، میانگین توانمندسازی کارکنان و کار تیمی ۱/۱۳، میانگین اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت ۱/۵۶، میانگین بیمه کیفیت ۱/۴۳ و میانگین پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری ۱/۳۲ است. با توجه به این که عامل استقرار مدیریت کیفیت جامع فراگیر شامل ۸ بعد است، در جدول ۶ زیر آزمون آماری تی تست تک نمونه‌ای جهت سنجش ابعاد هشت‌گانه مدیریت کیفیت فراگیر گزارش شده است. از این آزمون برای تعیین سطح هر یک از شاخص‌های مدیریت کیفیت

است، از لحاظ آشنایی با مدیریت کیفیت فراگیر، ۶۹ درصد ناآشنا با مقوله و عناصر مدیریت کیفیت فراگیر بودند و تنها ۳۱ درصد افراد آشنا با این حیطة بوده‌اند.

#### آمار استنباطی متغیرهای پژوهش

خروجی آزمون تی تست تک نمونه‌ای، متشکل از دو بخش است. در جدول ۵ آمار تک نمونه‌ای که شامل تعداد، میانگین، انحراف معیار و میانگین خطای معیار گزارش شده است. در جدول ۶ آزمون تی تست تک نمونه‌ای است که آماره تی و درجه آزادی گزارش شده است. برای آزمون تی تک نمونه‌ای، درجه آزادی برابر با مجموع تعداد موارد (افراد نمونه) منهای یک است که ردیف تعداد در جدول ۵ و درجه آزادی

جدول ۵. جدول توصیف معیارهای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر

معیارها	تعداد	میانگین نظری	انحراف استاندارد
حمایت و رهبری مدیریت عالی	۷۴	۲/۴۰۵۴	۰/۱۱۲۰۶
برنامه‌ریزی استراتژیک	۶۵	۱/۳۳۸۵	۰/۱۰۳۴۹
تمرکز بر روی مشتری	۷۰	۲/۰۵۷۱	۰/۱۰۷۴۶
شناسایی و آموزش کارکنان	۷۰	۱/۲۰۰۰	۰/۱۷۹۲۶
توانمندسازی کارکنان و کار تیمی	۷۴	۱/۱۳۵۱	۰/۱۱۷۵۵
اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت	۶۹	۱/۵۶۵۲	۰/۱۷۹۳۷
بیمه کیفیت	۶۹	۱/۴۳۴۸	۰/۱۰۰۰۴
پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری	۷۴	۱/۳۲۴۳	۰/۱۶۵۶۴

جدول ۶. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای مربوط به در خصوص مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر

معیارها	t	درجه آزادی	سطح معناداری آزمون	میانگین نمونه	۹۵٪ فاصله اطمینان	
					پایین	بالا
حمایت و رهبری مدیریت عالی	۲۱/۴۶۵	۷۳	۰/۰۰۰	۲/۴۰۵۴۱	۲/۱۸۲۱	۲/۶۲۸۷
برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۲/۹۳۳	۶۴	۰/۰۰۰	۱/۳۳۸۴۶	۱/۱۳۱۷	۱/۵۴۵۲
تمرکز بر روی مشتری	۱۹/۱۴۴	۶۹	۰/۰۰۰	۲/۰۵۷۱۴	۱/۸۴۲۸	۲/۲۷۱۵
شناسایی و آموزش کارکنان	۶/۶۹۴	۶۹	۰/۰۰۰	۱/۲۰۰۰	۰/۸۴۲۴	۱/۵۵۷۶
توانمندسازی (قدرتمند سازی) کارکنان و کار تیمی	۹/۶۵۶	۷۳	۰/۰۰۰	۱/۱۳۵۱۴	۰/۹۰۰۹	۱/۳۶۹۴
اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت	۸/۷۲۶	۶۸	۰/۰۰۰	۱/۵۶۵۲۲	۱/۲۰۷۳	۱/۹۲۳۱
بیمه کیفیت	۱۴/۳۴۲	۶۸	۰/۰۰۰	۱/۴۳۴۷۸	۱/۲۳۵۲	۱/۶۳۴۴
پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری	۷/۹۹۵	۷۳	۰/۰۰۰	۱/۳۲۴۳۲	۰/۹۹۴۲	۱/۶۵۴۴

آن است که تفاوت معناداری بین وضعیت موجود (میانگین نمونه) و مطلوب (میانگین نظری) در ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر وجود ندارد؛ بنابراین با توجه به این میانگین‌ها می‌توان گفت ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر بالا نیست و حد مطلوبی را در مؤلفه‌ها تجربه نمی‌نماید.

### جمع‌بندی

از آنجایی که مهارت‌های مورد نیاز شهرسازان جهت ورود به حرفه در مطالعات انجام شده در پیشینه تحقیق، کمترین توجه به آن شده است، در این پژوهش در ابتدا با استفاده از مبانی نظری مهارت‌های مورد نیاز شهرسازان استخراج گردید و سپس در جهت تحقق این موضوع

فراگیر استفاده می‌شود که آیا میانگین‌های به دست آمده از یک نمونه با میانگین استاندارد‌های هریک از گزینه‌ها تفاوت معناداری دارد یا خیر؟ در جدول ۶ مشاهده می‌شود که مقدار آماره و درجه آزادی و سطح معناداری آزمون تک نمونه‌ای برای تک تک معیارها استخراج شده است. اختلاف میانگین مثبت برای کلیه معیارها نشانگر آن است که امتیاز معیارها بزرگ‌تر از میزان متوسط بوده و این اختلاف بر اساس سطح معناداری گزارش شده و از نظر آماری، معنادار تلقی می‌شود. با توجه به نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای، یافته‌ها حاکی از آن است که تفاوت معناداری گزارش شده و از نظر آماری، معنادار تلقی می‌شود. با توجه به نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای، یافته‌ها حاکی از

مصاحبه‌های عمیق به صورت فردی صورت گرفت تا بتوان به نظرهای مصاحبه‌شونده راجع به مهارت‌های موردنیاز شهروندان و مؤلفه‌های پاسخ‌دهنده مدیریت کیفیت فراگیر پاسخ داده شود. مزیت این شیوه گردآوری داده آن است که چون به صورت رودررو اتفاق می‌افتد، بنابراین نسبت پاسخ ندادن مشارکت‌کنندگان احتمالاً صفر است. لذا از اساتید با سابقه گروه شهرسازی دانشگاه آزاد مشهد مصاحبه‌ای صورت پذیرفت. نتایج به دست آمده از سؤال نخست تحقیق، نشان می‌دهد که در مجموع می‌توان مهارت‌های موردنیاز شهروندان در ۶ دسته مدیریتی، نظری، برنامه‌ریزی، ارتباطی، طراحی و مهارت‌های عمومی تقسیم‌بندی نمود. نتایج بررسی‌ها در پاسخ اول به سؤال اول پژوهش حاکی از آن است که مهارت‌های عمومی، بیش‌ترین (۳۰ نفر) تأکید را در بین مصاحبه‌شوندگان داشته است که در این بین مهارت‌های رایانه‌ای و نرم‌افزاری، طراحی فیزیکی، نوشتاری، ضبط اطلاعات و ارائه شفایی (۲۶ نفر) در ذیل این مهارت‌ها قرار می‌گیرد. بعد از این مهارت، بیش‌ترین (۲۵ نفر) تأکید بر روی مهارت‌های مدیریتی، ارتباطی و برنامه‌ریزی قرار می‌گیرد که به طور مساوی در بین مصاحبه‌ها به آن‌ها اشاره شده است. در زیرمجموعه مهارت‌های مدیریتی، توانایی اداره پروژه در مدت و بودجه مشخص، درک نیازهای عمومی، سازمان‌دهی و تصمیم‌گیری در مورد مسائل و راه‌حل‌های شهرسازی در ذیل آن قرار می‌گیرد که آشنایی با فضای کسب‌وکار، زیر مهارت جدیدی است که در مصاحبه‌ها به آن تأکید شده است. مهارت ارتباطی با زیر مهارتی چون توانایی ارتباط و تعامل و همکاران با یکدیگر را تشکیل می‌دهد. مهارت نظری (۱۵ نفر) از دیگر تأکیدات مصاحبه‌کنندگان است که این مهارت در مبانی نظری به آن اشاره نشده و به این چارچوب نظری اضافه شده است. این مهارت که شهروندان مجهز به آشنایی و اشراف به ادبیات حوزه شهرسازی است و شهروندان برای استفاده از آن در حرفه بایستی با آخرین نظریات این حوزه اشراف داشته باشند و آخرین مهارتی که بیش‌ترین (۱۰ نفر) تأکید بر آن بوده است، مهارت طراحی است؛ که شهروندان بایستی بتوانند تجسم سه‌بعدی خود را از نقشه‌های دوبعدی به خوبی نشان دهند. نتایج حاصل از این بخش با پژوهش پیشین بحرینی و فلاح منشادی (۱۳۹۳) را تأیید و تکمیل می‌نماید و مهارت کارآفرینی و آشنایی با فضای کسب‌وکار و همچنین اشرافیت به مبانی نظری ادبیات حوزه شهرسازی را برای شهروندان قویاً تأکید می‌نماید. از جمله اهداف دیگر این پژوهش، یافتن ارتباط بین مهارت‌های شهرسازی و معیارهای هشت‌گانه استقرار مدیریت کیفیت فراگیر است. به عبارت دیگر، مشخص نمودن مهارت‌های شهرسازی که می‌تواند با ارتقا و استقرار معیارهای مدیریت کیفیت فراگیر بهبود و یا حتی ایجاد شود. این نوع نگاه به حیطه ارتباطی بین

دو کلیدواژه مهارت‌های شهرسازی و مدیریت کیفیت فراگیر، رویکردی نوین را با خود به همراه داشت. لذا در راستای این امر مصاحبه‌هایی انجام پذیرفت و پس از توضیح عناصر هشت‌گانه، از آن‌ها خواسته شد تا ارتباط آن‌ها با مهارت‌ها را بسنجند. نتایج نشان می‌دهد که مهارت مدیریتی بیش‌ترین ارتباط با حمایت و رهبری مدیریت عالی دارد. در واقع، این حمایت و رهبری مدیریت عالی اثربخشی مدیران را پیش‌بینی می‌کند. در مهارت برنامه‌ریزی، نظری، طراحی و مهارت‌های عمومی، توانمندسازی کارکنان و کار تیمی می‌تواند به ارتقای این مهارت کمک نماید. بدین صورت که اگر دوره‌های آموزشی دوره‌ای برای ارتقا و توانمندسازی اساتید و کارکنان در زمینه‌ی بازآموزی موضوعات گسترده و نحوه مواجهه با و توانایی تجزیه و تحلیل این مسائل و مشکلات در دانشکده می‌تواند به ارتقای این مهارت کمک بسزایی نماید. در مهارت ارتباطی، دانشجو مداری و برقراری ارتباط با دانشجو را نشان می‌دهد. این بعد از مدیریت کیفیت فراگیر به ابعاد دانشجو مداری و ارزشیابی در اثربخشی اساتید و کارکنان نقش بسزایی دارد. نحوه تعامل همکاران دروس مختلف رشته شهرسازی، دروس مکمل و تا حتی دروس مشترک با اساتید مختلف، می‌تواند به این بعد کمک بسزایی نماید. آنچه گفته شد در واقع مهم‌ترین عناصر مدیریت کیفیت فراگیر است که در پاسخگویی به مهارت‌های شهرسازی گفته شده است. همان‌طور که در بخش یافته‌ها ذکر گردید، دیگر ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و هم‌آوایی آن‌ها با یکدیگر می‌تواند به خوبی به تمامی مهارت‌های شهرسازی کمک نماید. هدف دیگر این پژوهش سنجش میزان استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در جهت پاسخگویی به مهارت‌های موردنیاز فارغ‌التحصیلان شهرسازی گروه شهرسازی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد صورت گرفته است. هشت معیار مدیریت کیفیت فراگیر از قبیل حمایت و رهبری مدیریت عالی، برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکز بر روی مشتری، شناسایی و آموزش کارکنان، توانمندسازی و کار گروهی، اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، بیمه کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری در گروه شهرسازی مورد سنجش قرار گرفت و توسط نرم‌افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفت. در پاسخ به سؤال سوم پژوهش بایستی اذعان نمود که بررسی کیفیت آموزشی مهارت‌های موردنیاز یک شهروند بر اساس عناصر مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد حاکی از آن است که میزان مدیریت کیفیت فراگیر در جهت پاسخگویی به مهارت‌ها موردنیاز در این دانشکده اندکی با استانداردهای مدیریت کیفیت فراگیر اختلاف دارد و به طوری کلی میزان آن در فرایند آموزش و مهارت مطلوب نیست. به صورت اخص می‌توان در این بخش عنوان نمود که فاصله گرفتن سطح ابعاد مدیریت کیفیت



فراگیر که می‌تواند به صورت مستقیم بر آموزش مهارت‌های شهرسازی تأثیرگذار باشد در وضعیت مطلوبی به سر نمی‌برد. نتایج این بخش با یافته‌های سماوری و رضایی مقدم (۱۳۸۷)، هماهنگ است.

## ۱- نتیجه‌گیری

این پژوهش با به سرانجام رساندن سه هدف انجام شده است و از آنجایی که رسیدن به هر هدف در گرو رسیدن پاسخ به سه سؤال است لذا این اهداف تماماً در این مقاله مورد بررسی قرار گرفتند. از این رو راهکارهای زیر با توجه به نتایج پرسشنامه و در راستای پاسخ به سؤال انتهایی پژوهش در جهت ارتقا سطح مدیریت کیفیت فراگیر پیشنهاد می‌گردد: مدیریت کیفیت فراگیر تغییری است که بایستی به مرور زمان، صبر و کمک تمامی افراد ذی‌نفع در امر مدیریت و آموزش صورت پذیرد این امر می‌تواند با ایجاد انگیزه‌های درون‌سازمانی در بخش‌های مدیریت و گروه شهرسازی دانشگاهی انجام شود. از آنجایی که گروه شهرسازی دانشگاه آزاد اسلامی اولین دانشگاه در مشهد است که کار خود را در زمینه رشته شهرسازی از سال ۸۱ آغاز کرده است و تاکنون نیز دانشجویان زیادی از این دانشگاه فارغ‌التحصیل شده‌اند؛ لذا قدمت و سابقه گروه و اساتید این گروه نشان می‌دهد که توانایی هر چه تکمیل‌تر نمودن خود را در زمینه پرورش مهارت‌های مورد نیاز شهرسازان را داراست که به نوبه‌ی خود می‌تواند این دانشگاه و گروه را در رسیدن به اهداف بلندمدت آموزشی خود هر چه بیشتر کمک نماید. از این رو انتظار می‌رود که مدیران با آگاهی از مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر و لزوم وجود آن در هر سازمانی میزان تعهد خود را نسبت به گذشته ارتقا دهند تا این امر باعث افزایش کار تیمی گروه شهرسازی و استفاده از نظریات این افراد در راستای ایجاد سازمانی موفق‌تر گردد. از این رو راهکارهای زیر در راستای ارتقای مدیریت کیفیت فراگیر و آموزش مهارت‌های شهرسازی به شرح زیر ارائه می‌گردد. این راهکارها قابلیت تعمیم به سایر گروه‌های رشته شهرسازی را داراست:

۱. حمایت مسئولین دانشگاه و دانشکده در راستای ایجاد مدیریت کیفیت فراگیر.
۲. ایجاد برنامه‌ی سیاست‌گذاری برای ارتقای مدیریت کیفیت فراگیر.
۳. توسعه امکانات و تجهیز فیزیکی آتلیه‌ها و کارگاه‌های کامپیوتر.
۴. اضافه نمودن واحد کارآفرینی و کارآموزی برای دانشجویان شهرسازی.
۵. برگزاری همایش و دوره‌های آموزشی آخرین مباحث شهرسازی در حیطه روش تحقیق و نظریات این حوزه.
۶. اهمیت بیشتر به نظریات و نظرسنجی‌های کتبی از دانشجویان در

۷. گذراندن دوره‌هایی برای آشنایی با آخرین روش‌های آموزشی و تدریس، فن بیان و نحوه تعامل با دانشجویان.
۸. برگزاری همایش‌ها، سمینارها و کارگاه‌های آموزشی مرتبط با نیاز اساتید و کارکنان.

## ۱- پی‌نوشت‌ها

1. Total Quality Management
2. Management
3. Quality
4. Total
5. HO
6. Crosby
7. Qualitas
8. Seltzer & Ozawa
9. Schon
10. Kitchen
11. <https://www.planning.org/onthethejob/skills.htm>
۱۲. در زمان بررسی این پژوهش تعداد اساتید هیئت‌علمی و حق‌التدریس ۷۶ نفر است.
۱۳. مستخرج از مصاحبه‌ها
۱۴. مستخرج از مصاحبه‌ها

## ۱- فهرست مراجع

۱. بحرینی، حسین؛ و فلاح منشادی، الهام. (۱۳۹۳). تحلیلی بر مهم‌ترین مهارت‌های شهرسازان در ایران و موفقیت دوره کارشناسی در انتقال این مهارت‌ها. *تشریح هنرهای زیبا*، ۱۹(۴)، ۵-۱۶.
۲. بریمانی، ابوالقاسم؛ صالحی، محمد؛ و صادقی، محمدرضا. (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر بهبود کیفیت آموزش عالی در دوره تحصیلات تکمیلی از دیدگاه دانشجویان. *فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۲(۴)، ۵۱-۷۰.
۳. سید جوادین، سید رضا. (۱۳۸۲). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: نشر نگاه دانش.
۴. سماوی، حمیده؛ و رضایی مقدم، کوروش. (۱۳۸۷). بهبود مستمر فرایند آموزش در نظام آموزش عالی کشاورزی: کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر. *فصلنامه علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران*، ۴(۲)، ۲۷-۴۱.
۵. شاهین، آرش؛ عارف نژاد، محسن؛ و فغانی، فاطمه. (۱۳۹۱). تحلیل و

۱۷. محمودی، سید امیر سعید. (۱۳۷۷). آموزش روند طراحی معماری به‌کارگیری استعدادهای نهفته دانشجویان. *فصلنامه هنرهای زیبا*، ۵ و ۴ (۰)، ۸۱-۷۳.
۱۸. حسینی، سید کرامت؛ تبریزی، امید؛ و حسن‌زاده، محمدتقی. (۱۳۹۳). ارزیابی و اولویت بندی عوامل کلیدی مؤثر برافزایش کیفیت آموزش عالی ایران و ارائه راهکارهای بهینه (مطالعه موردی: رشته‌های شهرسازی و علوم تربیتی). *مدیریت شهری*، ۱۳(۳۷)، ۲۸۷-۲۹۸.
۱۹. گودرزوند چگینی، مهرداد. (۱۳۸۷). پیاده‌سازی اصول دمنینگ راهی به‌سوی مدیریت کیفیت فراگیر، *فصلنامه آموزش مهندسی ایران*، ۱۰(۳۹)، ۱۶۷-۱۴۳.
20. Abrunhosa, A., & Moura, E. Sa. (2008). Are TQM principles supporting innovation in the portuguese footwear industry?. *Technovation*, 28(4), 208-221.
21. Bayer, M., Frank, N., & Valerius, J. (2010). *Becoming an Urban Planner: A Guide to Careers in Planning and Urban Design*. U.S.A: Wiley.
22. Crosby, P.B. (1992). *Completeness: Quality for the 21st Century*. New York: Penguin Books.
23. Ho, S.K.M. (1999). *Operations and Quality Management*. London: International Thomson Business Press.
24. Dalton, L. C. (2001). Weaving The Fabric of Planning as Education. *Journal of Planning and Research*, 20(4), 423-436.
25. Kitchen, T. (2006). *Skills for Planning Practice (Planning, Environment, Cities)*. Palgrave: Macmillan.
26. Torbica, Z.M., & Stroh, R.C. (1999). Impact of total quality management on home buyer satisfaction. *Journal of Construction Engineering*, 125(3), 198-203.
27. Goldberg, J. S., & Cole, B.R. (2002). Quality management in education building excellence and equity in student performance. *Quality Management Journal*, 9(4), 8-22.
28. Girtz, S. (2009). *Understanding educational change through the lens of complexity science*. Unpublished doctoral dissertation, Gonzaga University, Washington
29. Deming, W. E. (1991). *Out of crisis*. New York: Massachusetts Institute of Technology.
30. Tribus, M. (1993). Quality management in education. *Journal for Quality and Participation*, 16, 12-21.
- اولویت‌بندی عوامل مدیریت کیفیت فراگیر مؤثر بر عملکرد مالی با رویکرد تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی گروهی با مطالعه موردی در صنعت مواد غذایی. *فصلنامه مدیریت*، ۱۹(۷)، ۳۷-۵۰.
۶. زنجیر چی، سید محمد؛ و حاجی مرادی، احمد. (۱۳۹۱). ممیزی کیفیت آموزش مؤسسات آموزش عالی در قالب مدل مدیریت فراگیر با رویکرد فازی. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۱۸(۴)، ۲۵-۴۷.
۷. ذوالفقار، محسن. (۱۳۷۵). *بررسی و تحلیل کیفیت تدریس مربیان عضو هیات علمی رشته‌های علوم انسانی (دانشگاه‌های شهر تهران)*، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته علوم تربیتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
۸. ذوالفقاری زعفرانی، رشید؛ و کلانتری، مهدی. (۱۳۸۷). بررسی موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن. *فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی*، ۳(۲)، ۶۳-۷۶.
۹. صفاکیش، محمدسعید؛ جواهری زاده، ناصر؛ و محرابی، جواد. (۱۳۹۱). امکان‌سنجی استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه آزاد اسلامی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر آن. *فصلنامه مدیریت*، ۹(۱۲۹-۱۳۸).
۱۰. عزیزی، مسعود؛ و یادبروقی، محسن. (۱۳۸۲). کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) به‌منظور بهبود در کیفیت آموزش عالی. *فصلنامه مدیریت فردا*، ۱(۳ و ۴)، ۱۲۷-۱۳۱.
۱۱. فرنیاء، محمدعلی؛ و یامچی مفضفی، سعید. (۱۳۸۹). ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان شرقی و ارائه راهکار جهت ارتقای آن‌ها. *علوم تربیتی*، ۳(۱۰)، ۲۳-۳۹.
۱۲. فرنیاء، محمدعلی؛ و محمد پور ارمنیان، آمنه. (۱۳۸۹). بررسی وضعیت مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه علوم پزشکی تبریز و ارائه راهکارهای مناسب بهبود. *علوم تربیتی*، ۳(۱۲)، ۸۱-۱۰۶.
۱۳. کاشانی‌نیا، زهرا؛ رسولی، مریم؛ حسینی، محمدعلی؛ و کاشف قربان پور، رضا. (۱۳۹۲). طراحی و روان‌سنجی مقیاس ارزشیابی تدریس. *آموزش پرستاری*، ۲(۲)، ۲۱-۲۹.
۱۴. مدقالچی، علی؛ و فرهنگ‌دیان، ارشد. (۱۳۹۰). تلفیق مهندسی ارزش و مدیریت کیفیت فراگیر به‌منظور بهینه‌سازی پروژه‌های عمرانی کشور. *فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج*، ۶(۱۷)، ۷۳-۹۲.
۱۵. مکیزاده، فاطمه؛ و میرغفوری، سید حبیب‌الله. (۱۳۸۹). مقایسه وضعیت موجود و مطلوب کتابخانه‌های دانشگاهی یزد در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر TQM. *علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران*، ۲۷(۱)، ۲۳-۲۶.
۱۶. منوریان، عباس. (۱۳۸۰). مدیریت کیفیت جامع یا مهندسی مجدد فرایند کسب‌وکار: ارائه مدلی تلفیقی. ویژه‌نامه مدیریت کیفیت جامع. *فصلنامه علمی و کاربردی مدیریت دولتی*، ۱۵(۲)، ۱-۱۷.

31. Schon, D. A., Sheldon, C. N., Osterman, P., & Perry, C. (2007). Planners in Transition: Report on a survey of alumni of M.I.T.'s Department of Urban Studies 1960–71. *Journal of the American Institute of Planners*, 42(2), 193-202.
32. Seltzer, E., & Ozawa, C. P. (2002). Clear Signals: Moving on to Planning's Promise. *Journal of Planning Education and Research*, 22(1), 77-86.
33. Yomtov, N. (2015). *Urban planner*. USA: Cherry Lake Publishing.



## Assessing Urban Planners Skills for Entering Professional Job and Measure the Total Quality Management Level (Case Study: Department of Urban Development, Islamic Azad University, Mashhad Branch)

*Seyed Moslem Seyedolhosseini\**, Associate Professor, Department of Urban Planning and Urban Design, Islamic Azad University, Mashhad Branch, Mashhad, Iran.

*Elham Sanagar*, M.A. of Urban Design, Young Researchers and Elite Club, Islamic Azad University, Mashhad Branch, Mashhad, Iran.

### Abstract

Providing superior quality and keeping peoples satisfied are rapidly becoming the ways construction companies differentiate themselves from competitors. Many companies are, however, frustrated in their efforts to improve quality and customer satisfaction through the implementation of total quality management (TQM). Total quality management (TQM) was first introduced as a business management approach in the post-World War II era when Deming and others successfully reinvented the Japanese economy. Beginning in the early 1980s, American business leaders looked to the philosophy, principles, and TQM tools to improve the economy. More recently, education leaders have begun to recognize the potential for TQM applied to educational organizations especially in university. Quality management provides a connection between outcomes and the process by which outcomes are achieved. If, as many people realize, the cause of failures in education is a problem in design, quality management may be regarded as an ideal systemic process for managing change in public education. There has been some reluctance to apply quality practices to education, yet central to Deming's methods and management philosophy is an insistence that anything can be made or done better. Americans have steadfastly held the belief that education is the fortification against poverty and social unrest. There exists, however, a subtle pessimistic attitude that people are doing the best they can with what they have. The message appears to be that education can only be successful with certain students. Deming (1992) writes that with its "underuse, misuse, and abuse of skill and knowledge the United States may be the most underdeveloped nation in the world". Improvement with all levels of students must be viewed as not only possible but also essential. The highest level of quality principles is in learning. This is where it impacts the classroom. To achieve the desired results, educators must question their core teaching and learning processes and methods. The main aim of this study is to find the required skills of urban planners to enter to work and assess the status of achieving these skills by using total quality management methods. Firstly, skills requirements were found by using literature reviews and with depth interviews from faculty members of the Islamic Azad University of Mashhad. The next step was to evaluate TQM to understand how much it can respond to skills. It was evaluated by a questionnaire, which was produced by American Federal Institute (1990) with 8 criteria and a total of 48 items. To obtain a TQM accountability response to help with these skills. The method of paper is practical and descriptive and a number of samples are 76 of faculty members of Islamic Azad University of Mashhad. To analysis, the questionnaires, a single-sample of the T-Test method was used. Findings show that the status of TQM is lower than the standard average and there is also a vague understanding of the eighth principles of TQM items in faculty members. It is suggested to boost this status, it is necessary to increase level of participation of experienced motivated and activated professors and assistant professors to have interaction between management and department of education.

**Keywords:** Total quality management, skills, Urbanism department, Islamic Azad University of Mashhad.

\* Corresponding Author Email: Seyedolhosseini5930@mshdiau.ac.ir